

MEN SPREEKT VANDAAG VOORTDUREND OVER DE NOODZAAK OM ICT INVESTERINGEN TE ALIGNEREN MET DE BEDRIJFSSTRATEGIE. BUSINESS/ICT ALIGNMENT MOET ER VOOR ZORGEN DAT ER GEEN “MISMATCH” BESTAAT TUSSEN DE STRATEGISCHE BEDRIJFSDOELSTELLINGEN EN DE INVESTERINGEN IN ICT. IN DIT ARTIKEL BESPREKEN WE EEN AANTAL BELANGRIJKE RESULTATEN ROND DEZE PROBLEMATIEK. DE RESULTATEN ZIJN AFKOMSTIG VAN EEN SURVEY, UITGEVOERD BIJ BEDRIJVEN IN 7 EUROPESE LANDEN: BELGIË, VERENIGD KONINKRIJK, FRANKRIJK, DUITSLAND, NEDERLAND, SPANJE EN ITALIË. MEER DAN 640 GELDIGE ANTWOORDEN WERDEN VERWERKT. HET DOEL VAN ONZE STUDIE ROND ALIGNMENT IS TWEEVOUDIG. EENERZIJD GAAN WE NA OF DE BUSINESS EN ICT STRATEGIE INVLOED HEBBEN OP BUSINESS/ICT ALIGNMENT. ANDERZIJD GAAN WE OP ZOEK NAAR EEN AANTAL PRAKTISCHE RICHTLIJNEN VOOR MANAGERS DIE BUSINESS EN ICT BETER OP ELKAAR WENSEN AF TE STEMMEN.

ICT strategie en ICT keuze's. Vooreerst is er de strategische context die voornamelijk bestaat uit de business strategie van een onderneming. Wij gebruiken de typologie van Treacy & Wiersema (1995) die onderscheid maakt tussen drie types strategieën:

1. **Operational Excellence:** De onderneming levert betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen. Dit wordt gerealiseerd door het reduceren van kosten, het optimaliseren van bedrijfsprocessen en het minimaliseren van de overhead.
2. **Product Leadership:** De onderneming brengt regelmatig nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt. Daarbij gaat het om flexibele productie, focus op het innoverend vermogen van de organisatie en het verkorten van productietijden en time-to-market.
3. **Customer Intimacy:** De onderneming richt zich op het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de individuele klant. Belangrijk bij deze strategie is het voortdurend investeren in klantenbinding, het sturen op klantwaarde en doen van een gedifferentieerd aanbod op maat.

zich op basistechnologie en diensten met als specifieke meerwaarde dat er een gemeenschappelijk, gestandaardiseerd en herbruikbaar platform wordt gecreëerd waarop vervolgens toepassingen kunnen worden gebouwd. Transactionele ICT investeringen richten zich meer op de verwerking en het automatiseren van repetitieve transacties met als doel kosten te reduceren of volumes te verhogen. Informationele ICT investeringen richten zich op het bekomen van informatie die gebruikt kan worden voor een betere planning, management en controle van de onderneming. Strategische ICT investeringen hebben als doel een competitief voordeel uit te bouwen door het marktaandeel of de omzet van een onderneming te vergroten. Dit kan door op een innovatieve manier gebruik te maken van ICT. Noteer dat grote investeringen veelal elementen bevatten uit alle categorieën.

CONSERVATIEVE ICT STRATEGIEËN SCOREN MINDER GOED

Daar de resultaten en conclusies zeer gelijklopend zijn voor de verschillende landen en industrieën bespreken we enkel de resultaten van de analyses uitgevoerd op de volledige Europese steekproef.

Business/ICT Alignment

BJORN CUMPS EN STIJN VIAENE

Business/ICT alignment of kortweg alignment is een complex en multidimensioneel gegeven dat niet alleen in de academische wereld maar ook in de bedrijfsweld steeds meer aan belang wint. De kernvraag bestaat erin of de investeringen in ICT in harmonie zijn met de bedrijfsobjectieven van de onderneming. Als dit het geval is spreekt men over alignment (Weill & Broadbent, 1998). Ondernemingen die traditioneel hun toevlucht zochten in differentiatie door middel van technologische verschillen met de concurrenten, hebben het vandaag veel moeilijker een dergelijke strategie aan te houden. De focus van steeds meer ondernemingen verschuift dan ook naar management- en beheersvaardigheden die een investering in ICT tot een succes kunnen maken. Vandaag meer dan ooit zal alignment voor ondernemingen een cruciaal element zijn in het genereren van waarde voor hun investeringen in ICT.

OPZET VAN DE STUDIE

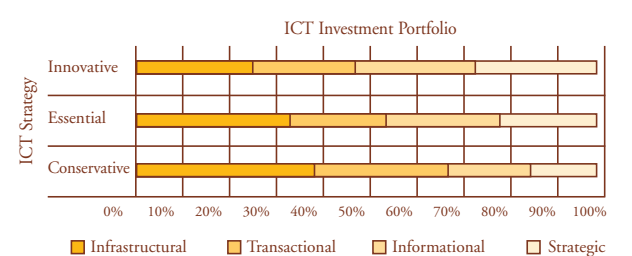
In onze studie beschouwen we drie belangrijke ingrediënten om alignment te bestuderen (figuur 1): business strategie,

Een tweede belangrijke component in het alignment verhaal is de ICT strategie van de onderneming. Ook hier maken we een onderscheid tussen drie types van strategieën:

1. **Conservative:** De onderneming beschouwt ICT hoofdzakelijk als een manier om kosten te reduceren en doet daarbij enkel beroep op ingeburgerde en stabiele technologieën.
2. **Essential:** De onderneming beschouwt ICT als een essentieel middel om de business strategie te ondersteunen en doet daarbij beroep op nieuwe technologieën.
3. **Innovative:** De onderneming beschouwt ICT als een competitief wapen en gebruikt eigen ICT innovaties dan ook om een concurrentieel voordeel uit te bouwen t.o.v. de concurrentie.

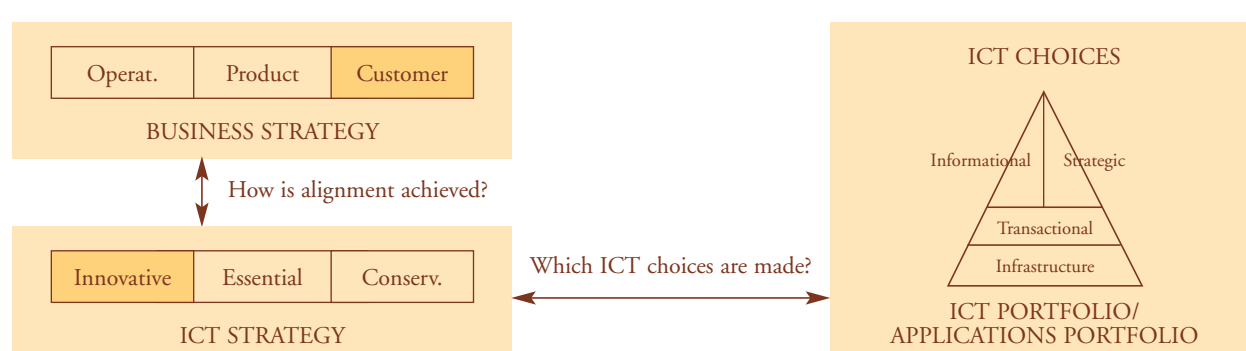
Tenslotte gaan we na hoe de ICT strategie vertaald wordt naar ICT investeringskeuze's. We kijken hiervoor naar de samenstelling van de ICT investeringsportfolio. Ondernemingen kunnen daarbij, volgens Weill & Broadbent (1998), investeren in vier grote categorieën die zich onderscheiden door hun specifieke investeringsobjectieven. We spreken over *infrastructurele*, *transactionele*, *informationele* en *strategische ICT*. Infrastructurele ICT investeringen richten

FIGUUR 2:
SAMENSTELLING VAN DE ICT INVESTERINGSPORTFOLIO

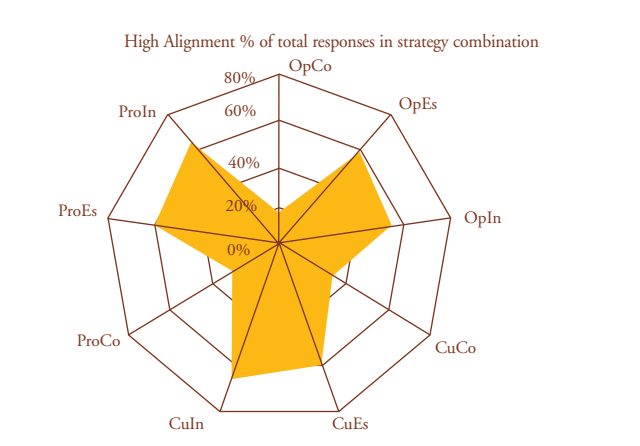


Figuur 2 toont een duidelijke link tussen de ICT strategie en de ICT investeringsportfolio. Ondernemingen met een conservatieve ICT strategie investeren relatief meer in infrastructurele en transactionele ICT. Ondernemingen met een innovatieve ICT strategie investeren dan weer meer in informationele en strategische ICT. Deze ondernemingen hanteren hun ICT investeringen als een instrument om strategische bedrijfsdoelstellingen te ondersteunen, nieuwe mogelijkheden te creëren en nieuwe manieren van management en organisatie mogelijk te maken. Ze beschouwen ICT als een investering met een belangrijke impact op het huidige en toekomstig competitief vermogen van de onderneming. Ondernemingen met een conservatieve ICT strategie zullen meer geneigd zijn ICT als een kostencenter te zien dat enkel instaat voor automatisering. Ze beschouwen ICT als een kost die noodzakelijk is om de onderneming draaiende te houden. Het gevaar bestaat dan ook al snel dat ICT een eiland van automatisering wordt dat ver van de business staat. De resultaten van de survey bevestigen dat ondernemingen met een conservatieve ICT strategie minder goed scoren wat betreft alignment (figuur 3).

FIGUUR 1:
SCOPE VAN DE STUDIE (AANGEPAST VAN WEILL & BROADBENT, 1998)



FIGUUR 3: ALIGNMENT SCORE PER STRATEGIECOMBINATIE



We hebben een diagnostisch instrument ontwikkeld, gebaseerd op het werk van Luftman (2000) dat aan de hand van 26 vragen verschillende aspecten van business/ICT alignment (communication, partnership, value measurement, architecture, skills and governance) aggregiert tot één enkele alignment score. Wanneer we deze alignment score beschouwen voor de verschillende combinaties van business en ICT strategieën kunnen we twee zaken concluderen:

1. De business strategie van een onderneming heeft weinig invloed op de alignment score.
2. Ondernemingen met een conservatieve ICT strategie scoren, ongeacht de business strategie, consistent lager wat betreft alignment dan ondernemingen met essentiële of innovatieve ICT strategieën.

Het loont dus duidelijk niet, inzake alignment, om ICT als zomaar een noodzakelijk kwaad te beschouwen dat enkel dient voor automatisering en kostenreductie. Ondernemingen die ICT zien als een echte “business enabler” scoren hoger op alignment. Maar wat is hier nu precies de oorzaak van? Om dit te achterhalen hebben we de alignment scores gekoppeld aan een aantal *ICT management practices*.

ICT GOVERNANCE OF GOED BEHEER VAN ICT

W e gaan op zoek naar een aantal discriminerende factoren die in staat zijn om goed en slecht gealigneerde ondernemingen van elkaar te onderscheiden. Uit de analyses komen twee belangrijke factoren naar boven:

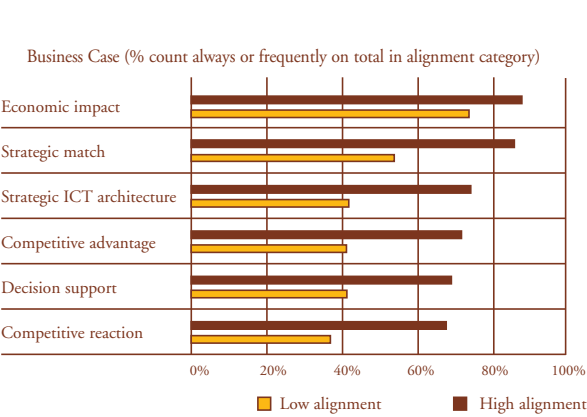
- Ondernemingen die frequent verschillende aspecten opnemen in hun business case voor ICT investeringen zijn, gemiddeld gezien, beter gealigneerd.
- Naarmate de onderneming meer gebruik maakt van ICT beheerstechnieken zijn ze, gemiddeld gezien, beter gealigneerd.

Ondernemingen maken nog steeds het meeste gebruik van financiële maatstaven om investeringen in ICT te onderbouwen. Figuur 4 toont echter dat deze maatstaven alleen niet echt het verschil maken tussen goed en slecht gealigneerde ondernemingen. Enkel de economisch/

	Business Strategie	ICT Strategie
OpCo	Operational	Conservative
OpEs	Operational	Essential
OpIn	Operational	Innovative
CuCo	Customer	Conservative
CuEs	Customer	Essential
CuIn	Customer	Innovative
ProCo	Product	Conservative
ProEs	Product	Essential
ProIn	Product	Innovative

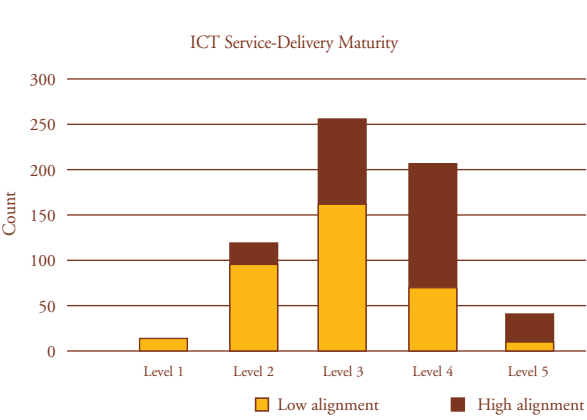
financiële impact van de investering beschouwen in de business case zal dus weinig bijdragen tot alignment. Andere aspecten, zoals het bestuderen van de impact van de ICT investering op de bestaande ICT architectuur, de manier waarop de investering kan bijdragen tot een competitief voordeel e.d., bezitten wel dit differentiërende vermogen. Het opnemen van deze factoren in de business case naast de financiële aspecten heeft duidelijk een weerslag op alignment.

FIGUUR 4: BUSINESS CASES EN ALIGNMENT



Wat tevens blijkt is dat ondernemingen beter gealigneerd zijn naarmate ze meer gebruik maken van specifieke beheerstechnieken. We hebben de maturiteit van een aantal beheersvaardigheden, zoals ICT project management, program management, performance management, architecture management, change management e.d., bemeten (figuur 5). Wat we zien is dat een hogere maturiteit, d.i. meer systematiek en methodiek en minder ad-hoc management van ICT investeringen, leidt tot een hogere fractie goed gealigneerde ondernemingen.

FIGUUR 5: ICT SERVICE DELIVERY MATURITEIT EN ALIGNMENT



Uit de studie komt duidelijk naar voren dat een aantal aspecten van het goede bestuur van ICT investeringen een belangrijke impact hebben op business/ICT alignment. Ondernemingen die ICT gebruiken als “business enabler” en de impact van de investering op de verschillende aspecten van bedrijfsvoering onderbouwen in de business cases hebben een grotere kans op alignment. Ook het beheersen, meetbaar maken en optimaliseren van ICT management practices brengt business en ICT dicht bij elkaar. De doelstellingen van dit onderzoek is bij te dragen tot het begrijpen en verspreiden van business/ICT alignment en ICT governance concepten. Verder onderzoek is vereist om zicht te krijgen op mechanismen, processen en het belang van formele structuren voor alignment.

DANKWOORD

D eze studie is mede tot stand kunnen komen met de hulp van PricewaterhouseCoopers België en het Studiecentrum voor Automatische Informatieverwerking (SAI).

STIJN VIAENE *is als docent verbonden aan het LIRIS-onderzoekscentrum in de Beleidsinformatica van het departement Toegepaste Economische Wetenschappen van de K.U.Leuven, met detachering naar de Vlerick Leuven Gent Management School.*
stijn.viaene@econ.kuleuven.be



BJORN CUMPS *is als doctoraal student verbonden aan het LIRIS-onderzoekscentrum in de Beleidsinformatica van het departement Toegepaste Economische Wetenschappen van de K.U.Leuven.*
bjorn.cumps@econ.kuleuven.be



- Luftman, J., “Assessing Business Alignment Maturity,” Communications of the AIS, 4(14), 2000.
- Treacy, M. & Wiersema, F. “The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books, 1995.
- Weill, P. and Broadbent M., “Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology,” Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.